

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.05.003

变革型领导对多层面创造力的双刃剑效应

张建卫, 任永灿, 赵辉, 周洁

(北京理工大学教育研究院, 北京 100081)

摘要: 变革型领导与创造力的关系是在充满竞争和不确定性组织变革情境下必然产生的研究主题。本文系统梳理了变革型领导对多层面创造力的双刃剑效应,从促进机制来看,变革型领导分别通过动机、认知、情绪机制促进个体创造力,从团队认知、团队互动机制提升团队创造力;从抑制机制看,变革型领导分别通过认知、情绪机制抑制个体创造力,从团队认知、团队互动机制阻碍团队创造力;此外,还归纳了变革型领导与创造力之间存在的复杂曲线关系。未来研究应从均衡观出发强化变革型领导的阴面研究,从系统观出发揭示变革型领导维度与创造力的关系,从整合观出发深入探索变革型领导影响创造力的复杂机理,从权变观出发探讨变革型领导影响创造力的边界条件,从情境观出发推动变革型领导影响创造力的跨文化研究,从方法学出发提高变革型领导影响创造力研究方法的多样性与科学性水平。

关键词: 变革型领导; 创造力; 促进作用; 抑制作用

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)05-0031-12

一、引言

随着知识创新的全球化、世界经济的一体化以及信息技术的高速发展,创造力已经成为现代企业获得持续竞争优势的核心动因(Amabile, 1996),并在组织情境中表现出不同层面的状态。多层面创造力是创造力在不同层次间自下而上的联动关系,即创造力在个体、团队等层面上的不同表现,是指成员在复杂的社会系统中通过彼此协作,创造出有用性、新颖性和价值性并存的产品、想法、程序(Woodman等, 1993)。以往创造力研究多聚焦于个体层面上,但近年来团队创造力研究已呈快速上升趋势,揭示二者的影响因素及形成机理具有重要的理论与实践价值。在提升企业多层面创造力的过程中,变革型领导是一种备受瞩目的领导风格(Zhou和Pan, 2015)。它是指领导者向下属灌输思想道德、价值观并激励下属士气的过程,包含领导魅力

收稿日期: 2017-01-15

基金项目: 国家自然科学基金项目(71373020, 71271055); 北京市哲社规划项目(13JYB010)

作者简介: 张建卫(1969—), 男, 北京理工大学教育研究院, 教授, 博士生导师(通讯作者);

任永灿(1990—), 女, 北京理工大学教育研究院, 博士研究生;

赵辉(1988—), 女, 北京理工大学教育研究院, 博士研究生;

周洁(1988—), 女, 北京理工大学教育研究院, 博士研究生。

(charisma or idealized influence)、感召力(inspirational motivation)、智力激发(intellectual stimulation)和个性化关怀(individualized consideration)四个维度(Bass, 1995)。在当前竞争日益激烈的变革性环境中,如何发挥变革型领导对多层面创造力的激发作用,成为当前研究者和实践者均需面对的重要主题(Bass和Riggio, 2006)。

然而,当前学术界关于变革型领导与多层面创造力二者关系的研究结论尚存较大分歧。一方面,有学者认为变革型领导对创造力具有促进作用(Stam等, 2010; Liu和Phillips, 2011)。变革型领导运用智力激发鼓励员工跳出固有思维框架(Herrmann和Felfe, 2014),提供个性化关怀关注员工个人成长(Cheung和Wong, 2011),有助于激发员工创造力。变革型领导还可发挥自身魅力获得团队尊敬及信任,通过愿景激励提升成员的内部动机(Rosing等, 2011),进而提升团队创造力。另一方面,有学者指出变革型领导对创造力存在抑制作用(Basu和Green, 1997; Osborn和Marion, 2009; Tourish, 2013)。富有魅力倾向的变革型领导易引起下属的过度崇拜,这会导致下属不加批判地接受领导者的想法及对其无条件的认知忠诚(Eisenbeiß和Boerner, 2013),从而抑制下属创造力。此外,还有学者认为变革型领导与创造力之间存在非线性关系,即呈现U形和倒U形的关系(Eisenbeiß和Boerner, 2010; 宋晶等, 2013)。

研究发现的不一致易导致理论界与实践界对如何把控二者关系陷入了认知困境,亟需对二者关系进行系统梳理。然而,目前国内外系统梳理变革型领导对创造力作用机制的文献综述甚为少见,仅有个别学者综述了变革型领导对创造力的促进作用机制(胡泓等, 2012),但尚未对变革型领导促进创造力的作用机制类型进行系统概括,也未探讨变革型领导对创造力的抑制作用机制,更未分层考察变革型领导对个体及团队创造力的作用机制。针对上述不足,本文基于十余年来国内外相关研究成果,系统考察二者间整合性的多重作用机制,提炼概括出变革型领导对创造力的双刃剑效应模型,并归纳总结出了二者间的非线性关系,最后对未来研究方向进行了展望。

二、变革型领导对创造力的促进机制

变革型领导对创造力的促进作用,是大多数学者的研究共识。变革型领导对创造力的影响机制如何?变革型领导对个体创造力和团队创造力的作用机理是否相同?对上述问题的回答有助于探明变革型领导为何及如何促进创造力。

(一)变革型领导对个体创造力的促进机制

1. 动机机制

动机是指促使个体从事某种活动的内驱力,是影响员工工作行为表现的重要动因,也是影响创造力的关键因素。大量研究发现,动机机制是解释变革型领导为何能影响个体创造力的基本路径。

变革型领导与个体创造力之间的动机传导机制,主要包括如下三个方面:(1)内部动机。它是指个体因强烈兴趣或被任务本身所吸引而参与某项活动,并非以获得外部报酬和奖励为目的的内在动力(Amabile, 1996)。变革型领导鼓励员工以创造性方式挑战自我、完成任务,带给其沉浸性工作感受及自我满足感,进而提升员工的内在创新动机。高内在创新动机的个体在面对挑战性任务时,表现出较高的认知韧性,愿意认真思考并投入更多时间和精力去寻求创新型解决方式。同时,高内在创新动机的个体又有较高的认知灵活性,他们工作方式较为灵活,能将创新知识运用得更加灵活自如,从而表现出高水平创造力。Shin和Zhou(2003)的研究发现,变革型领导对员工创造力具有显著的促进作用,内部动机是二者间重要的中介变量。(2)促进焦点。调节焦点理论认为,个体在实现目标过程中存在两种自我调节倾向,即促进焦点和防御焦

点。促进焦点关注发展需求、追求最优状态、渴望成就,而防御焦点则关注安全需求、追求稳妥状态、警惕风险(Higgins, 2012)。变革型领导作为“意义制造者”,通过愿景描绘及领导魅力易激发下属的促进焦点,激励下属提出新想法并积极寻求解决问题的新方式,在面对挑战性任务时勇于探索和积极追求更高目标,从而产生更强的创新意愿,表现出更高的创造力(Stam等, 2010)。此外, Henker等(2015)以279名企业员工为样本,运用结构方程模型检验了促进焦点在变革型领导与员工创造力之间起中介作用。(3)心理授权。从积极心理学视角而言,心理授权不仅是一种任务动机,还是创造力的来源,它是个体的一种自我激励机制(Spreitzer, 1995)。变革型领导通过勾画组织愿景,为员工提供有意义、富有挑战性的工作,增强员工的自我效能感和自信心,提升员工感知的工作意义和自主决策权,高心理授权感知对员工参与创造性过程的意愿起着重要作用(Deluga和Souza, 1991)。Gumusluoglu和Ilsev(2009)以土耳其43家软件开发公司研发部门的163名主管及研发人员为研究样本,检验了心理授权在变革型领导与员工创造力关系中的中介作用。我国学者刘景江和邹慧敏(2013)的研究也发现,变革型领导正向影响员工心理授权及创造力,且员工心理授权在变革型领导和员工创造力之间起部分中介作用。

2. 认知机制

创造力提升固然需要强烈的动机驱动,但也包含了复杂的认知过程。根据创造力成分理论,员工工作中的认知资源投入对其能否表现出创造力具有重要影响(Amabile等, 1996)。变革型领导通过改变和影响员工的心理认知过程,从而对其创造力产生影响。

变革型领导与个体创造力之间的认知传导机制,大致包括如下三个方面:(1)创新自我效能感。Tierney和Farmer(2002)认为,创新自我效能感是指个体在创新活动中对于自身创造力表现的信念和期望。现有研究对创新自我效能感与员工创造力之间的正向关系已达成共识(Tierney和Farmer, 2011;杨晶照等, 2011)。变革型领导为员工创新提供所需资源,鼓励员工的创新想法,使其感到自身创新活动备受重视与认可,从而产生较高的创新自我效能感,进而提升创造力。针对上述发现, Mittal和Dhar(2015)通过印度多家中小型IT公司的主管与员工配对样本,也检验了创新自我效能感在变革型领导与员工创造力之间起中介作用。(2)心理安全感。Edmondson(1999)认为,心理安全感是指个体普遍认为在组织内承担人际风险是安全的,并相信组织内发表真实意见不会遭到其他成员的为难、拒绝或惩罚。变革型领导相信员工能力并授予其决策权,鼓励员工专注于创新任务,营造出相互信任与支持的创新氛围,这有助于激发员工创造性认知,从而提升员工创造力(Zhou和Pan, 2015)。Carmeli等(2014)通过纵向研究发现,心理安全感和反思在变革型领导与员工创造性问题解决能力之间发挥着链式中介作用。国内学者宋萍(2016)研究发现,变革型领导的领导魅力与德行垂范两个维度通过心理安全感对企业员工创新构想实施产生影响。(3)创新角色认同。它是指员工对于自己是否具备创新能力的评价,是员工感知自己在组织中的行为是否具有创新性的判断。变革型领导者作为员工的“重要他人”,通过让员工意识到所承担任务的重要意义来激发员工创新动机,肯定员工的创新能力并寄予较高创新期望,使员工感受到领导对其创新工作的支持,进而产生更强的创新角色认同,最终表现出更高水平的创造力(Koseoglu等, 2017)。Wang和Zhu(2011)也发现,创新角色认同在个体层面的变革型领导与员工创造力的关系中起部分中介作用。

3. 情绪机制

情绪是指个体为适应环境而做出的生理、心理反应以及所需要的心理动机力量(孟昭兰, 2005)。根据人格系统交互理论,积极情绪调节认知模式,随着积极情绪增强,认知模式变得灵活,有利于思维流畅性和灵活性,进而促使个体放弃机械的行为方案,追求新颖的、创造性的思想与行动,从而激发个体创造力(Fredrickson和Joiner, 2002)。一方面,变革型领导通过描绘愿

景来传递乐观精神,另一方面关注下属需求,舒缓其不愉快的情绪感受,强化下属的正向情感,这种积极情感产生的认知灵活性能够保证员工发挥更高水平的创造力(Jin等,2016;Yang等,2016)。与动机、认知机制相比,目前研究对情绪中介机制的研究较为薄弱,今后研究亟待加强。

(二)变革型领导对团队创造力的促进机制

1. 团队认知机制

团队领导可以通过影响整个团队认知过程进而作用于团队产出,如通过影响集体效能感、团队创新氛围及团队反思等。这些变量体现了变革型领导对团队创造力的影响,是经由团队认知变化引起的,揭示出变革型领导影响团队创造力的认知机制。

变革型领导促进团队创造力发展的认知机制,主要通过以下三类中介路径:(1)集体效能感。它是自我效能感在团队层面的扩展和延伸,是指成员对于团队成功地完成特定任务或取得特定成就能力的共同信念(Gibson等,2000;李锐和凌文铨,2006)。变革型领导向团队传递激动人心的愿景并倡导团队使命,从而提升其集体效能感,由此进一步激发成员的创新思维和创新意图,使其更乐于通过新视角、新流程进行尝试(Gibson和Earley,2007)。此外,还有学者研究了中国企业领导风格与团队创造力的关系后发现,集体效能感中介了变革型领导与团队创造力之间的正相关关系(Zhang等,2011)。(2)团队创新氛围。它是指团队成员关于创新的共同认知和感受,对团队创新结果具有重要影响(Anderson和West,1998)。Eisenbeiss等(2008)以33个企业研发团队为样本,检验了团队创新氛围在变革型领导与团队创造力之间的中介效应。(3)团队反思。它是指团队成员对团队目标、策略与过程进行公开反思,摒弃不合理工作方式并确立新方法,根据内外环境进行调整以适应当前或预期的变化(West,1996)。变革型领导在团队内营造质疑与反思的氛围,鼓励团队成员重新思考关键及核心问题,理解并重视不同观点,公开坦诚地讨论问题,使团队成员实现信息及观点的交流、知识结构的更新,旨在促进团队创造力(罗瑾琮等,2014;Carmeli等,2014)。徐兵和石冠峰(2014)通过对我国30家高新技术企业的128个知识型团队的问卷调查发现,团队反思在变革型领导与团队创造力之间起部分中介作用。

2. 团队互动机制

依据I-P-O模型(input-process-output model),团队互动过程作为团队输入向输出转化的必要环节,也是团队领导影响团队结果的关键因素,即领导者通过改变团队成员的行为倾向,使其与团队其他成员及整个团队保持一致,进而影响团队结果。

针对变革型领导影响团队创造力的团队互动机制,下面归纳出了三类中介路径:(1)知识共享。它是指团队成员之间分享与任务相关的想法、信息及建议的过程(Bartol等,2009)。团队知识分享尤其是隐性知识分享,能够促进团队深度加工成员自身独特的任务性知识,进而提升创造力(Mueller,2012)。变革型领导鼓励成员积极表达和分享新想法,营造开放包容的团队创新氛围,增强成员知识共享意愿,使其超越自身利益,为整个团队和组织创新着想(李圭泉等,2014)。多项研究表明,团队知识共享可以中介变革型领导和团队创造力之间的正向关系(Zhang等,2011;Liu和Phillips,2011;蔡亚华等,2013)。(2)团队学习。它是指团队成员之间相互分享、整合、应用与任务相关知识的集体性反应和行动过程(Sanders和Shipton,2012)。根据社会学习理论,变革型领导在团队创新过程中扮演着创新典范角色,团队成员在领导者榜样引领下,会积极投入到创造性知识和技能的集体学习中,进而提升团队创造力。陈璐等(2016)对我国90个企业高管团队调研后发现,变革型领导通过作用于团队学习行为,进而对团队创造力产生积极影响。(3)团队沟通。作为成员互相交换信息和交流感情的方式,团队沟通是团队成员实现相互信任及任务目标的重要桥梁,也是提升团队创造力的关键因素。变革型领导为成员提供创新所需信息,在团队内部培育支持创新的氛围,鼓励成员发表不同观点和意见,以便促进高

质量团队沟通,进一步提升团队创造力(Leenders等,2003;Boies等,2015)。

综上所述,变革型领导可借由动机机制、认知机制和情绪机制等路径促进个体创造力,Shin(2015)的领导模型也支持了上述观点。此外,变革型领导借由团队认知和团队互动两大路径促进团队创造力。具体作用机制,见图1。

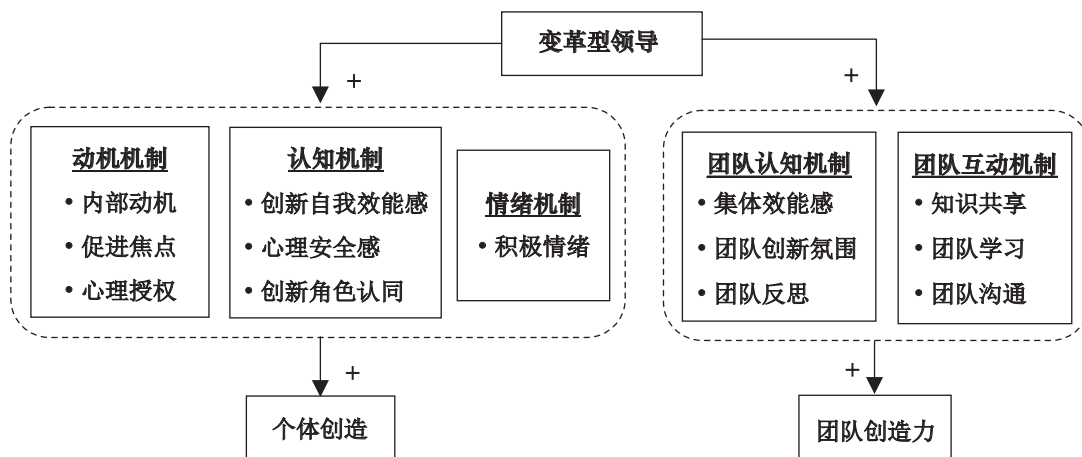


图1 变革型领导对创造力的促进机制

三、变革型领导对创造力的抑制机制

尽管变革型领导促进创造力的作用机制得到了较多支持,但质疑之声一直存在,即变革型领导也会抑制创造力。有学者从变革型领导潜存的阴暗面出发提出负向中介,探讨了变革型领导对创造力的抑制效应,即自变量X对因变量Y的直接作用,被“X→M→Y”的负向间接效应抑制掉(Lam,2010)。换言之,上述负向间接作用抑制掉了变革型领导对创造力的正向作用。

(一)变革型领导对个体创造力的抑制机制

变革型领导抑制员工创造力的作用机制,主要是通过认知与情绪机制这两条路径。其中,认知机制包括下属依赖、阻碍性压力及领导对下属信任,而情绪机制主要是积极情绪这一变量。

1. 认知机制

变革型领导对员工创造力的抑制作用路径,主要包括如下三个方面:(1)下属依赖。这是早期研究者考察变革型领导抑制创造力的重要变量。成人依恋理论认为,即便个体已经成人,也存在被完全保护并依赖他人的需求(Birtchnell,1988)。高依赖性个体易不加批判地接受、赞成他人观点,而创造力则是产生新想法与新结果,因此,依赖性阻碍创造力的产生。变革型领导凭借自身超强的能力、富有魅力的领导方式,易唤醒下属依赖性需求(Dinh等,2014),下属依赖将会削弱创造力。Eisenbeiß和Boerner(2013)研究发现,变革型领导促进下属创造力,但也会增加下属依赖性并进一步削弱其创造力;Kollmann等(2013)也指出,变革型领导凭借领导魅力会增强下属的依赖性进而抑制其创造力,但在授权情境下,这种依赖性的产生机制会被削弱。(2)阻碍性压力。Cavanaugh等人(2000)将工作压力分为挑战性压力和阻碍性压力。具体而言,当领导对下属的创新绩效期待较高时,下属感知到这种挑战性压力后会努力提升自身创造力。但当变革型领导为下属设定过高的创新目标,且下属偏好于稳定、持久的工作环境时,会导致下属感知到阻碍性压力,这种压力感会减弱其内在创新动机,从而抑制员工创造力。有学者也发现变革型领导通过影响员工负荷性压力感知来抑制其创造力发挥(蔡亚华等,2015)。(3)领导对下

属信任。当变革型领导信任下属并赋予其关键任务时,下属会不断按照领导期望改变自身行为,进而失去自己正常的工作节奏,使得下属工作压力倍增,从而抑制其创造力(Sinaceur, 2010; Baer等, 2015)。当下属感知到领导高度信任时,为了不负上级厚望,便会加大资源(如时间和精力等)投入扮演好自身角色,易造成员工角色模糊与超载,进而削弱其创造力(Lau等, 2014; 王红丽和张筌钧, 2016)。

2. 情绪机制

一些研究者从情绪激发视角,探讨了变革型领导对创造力的抑制作用机制(Chi等, 2011)。根据情绪认知调拨模型,当积极情绪水平较高时,个体会更加积极评价自己工作表现且对现状的满意度上升,因此会削弱其认知坚韧性与创造性认知投入,失去探索和前进动力,最终阻碍个体创造力(Schwarz和Clore, 1983)。基于领导—下属互动情境,研究发现变革型领导能显著激发下属积极情绪(van Dierendonck等, 2014),积极情绪通过增强个体认知灵活性进而促进创造力;然而,过高的积极情绪又易使个体满足现状、不思进取与过于乐观,认为不必付出更多努力就能实现创新目标,最终阻碍了创造力发展(George和Zhou, 2002)。此外,变革型领导易唤醒个体过高的积极情绪,导致其注意范围和加工能力也会随之降低,更易沿用定势思维或习惯行为,这不利于提升其创造力。

(二)变革型领导对团队创造力的抑制机制

1. 团队认知机制

对变革型领导过度信任的团队倾向于寻求观念一致,这会诱发团队成员之间的趋同性,无形中降低团队认知的灵活性,致使团队成员不愿意表达不同的见解,导致团队内建设性争辩减少,进而形成Tsai等(2012)所谓的“团体中心主义”(group-centrism)状态。这种状态会弱化团队成员创新意识,产生“社会性偷闲”行为,致使“责任分散效应”出现,进而抑制团队创造力。此外, Davison和Blackman(2005)的研究发现,变革型领导易激发高度相似的共享心智模型。心智模型一致性程度过高,易导致团队成员所获知识的同质化,过度同质性会抑制异质思想的充分交流与碰撞,不利于团队创新活动。Kellermanns等(2008)的研究表明,变革型领导通过愿景激励及领导魅力在团队中营造出勇于创新的建设性氛围,但当团队建设性氛围过强时,成员在接纳不同观点的同时又极力避免负面情感冲突,不利于团队充分利用认知多样性,在此情形下,成员心智模型愈加相似,反而不利于提升团队创造力。

2. 团队互动机制

社会交换理论认为,当领导者制定决策时关心成员发展并考虑其意愿和感受,成员会相应地以积极的工作态度、高水平的团队创造力回报领导,此时易建立起高质量的领导—成员交换关系,但是这种关系又易产生失衡性。当关系失衡性较大时,即表现为团队中某一成员独享领导者所占有的资源,而其他团队成员均未获得任何资源和支持,这会导致成员之间竞争加剧、冲突增多和团队氛围紧张。在这种情况下,团队可能会演变为领导—成员交换关系的“竞技场”,严重损害团队创造力(De Dreu等, 2008; Jiang等, 2014)。Howell和Hall-merenda(1999)指出,变革型领导能够促进高质量的领导—成员交换关系,但当变革型领导作用的发挥过多地依赖领导者的个人资源和自身魅力时,易导致领导—成员交换关系在不同员工之间的差异化水平扩大,进而形成抑制团队创造力发挥的“圈内人—圈外人”差序氛围,最终削弱团队创造力。

通过系统梳理已有研究成果可以发现,变革型领导对个体创造力的抑制作用机制,主要是通过认知和情绪路径;变革型领导对团队创造力的抑制作用机制,主要是通过团队认知和团队互动路径。上述抑制作用机制,见图2。

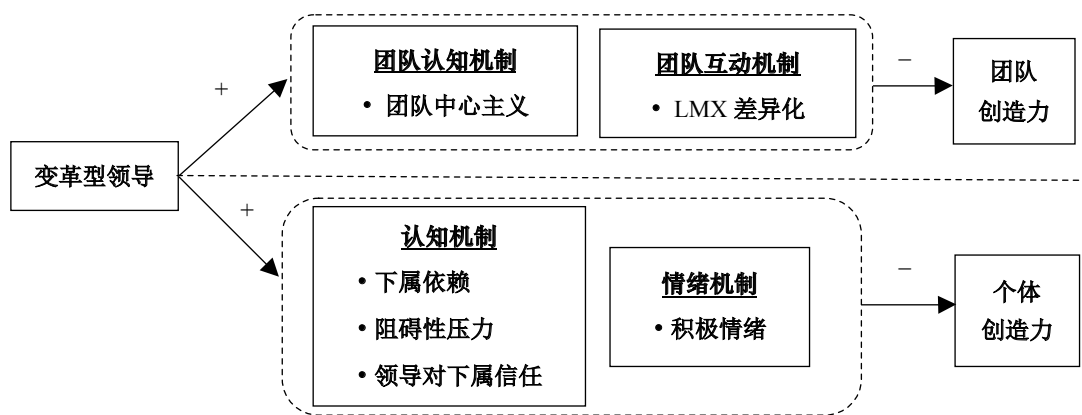


图2 变革型领导对创造力的抑制机制

以上详细梳理出变革型领导对创造力的促进及抑制作用机制,可以看出研究者的结论不一,主要有以下两方面的原因:(1)理论机制。现有研究在很大程度上过于强调变革型领导的阳光面,忽视了它的阴暗面。变革型领导多经由负向中介进而影响创造力,这种负向间接作用抑制掉了变革型领导对创造力的正向作用。在未来研究中,应多关注变革型领导的阴暗面以及相关的负向中介。(2)研究方法。当前二者关系的研究多以问卷法为主,且变革型领导与创造力的测量方式差异较大。一方面,西方学者多采用Bass关于变革型领导的四维结构(Bass,1985),而我国学者多采用李超平的划分结构(李超平和时勘,2005)。另一方面,多层次创造力的报告主体不统一,有些研究采用自评量表(Jiang等,2014),有些研究采用他评量表(Liu和Phillips,2011)。这种变量上操纵与测量方法上的差异虽有其合理性,但也导致了变革型领导与创造力关系领域的研究结论零散且矛盾。

四、变革型领导与创造力的非线性关系

面对市场竞争和组织不确定性加剧的态势,变革型领导对创造力的作用仅仅表现为促进或抑制效应吗?基于已有研究发现,有学者指出二者间并非简单的线性关系,而是潜藏着复杂的曲线关系,即变革型领导对创造力存在巧妙的“甜点效应”。当变革型领导水平达到某个“甜点”位时,创造力会渐升至峰值,而当变革型领导水平显著低于或高于“甜点”位时,变革型领导会抑制创造力。

(一)变革型领导与创造力之间的正U形曲线关系

变革型领导作为影响力“杠杆”对研发团队创新活动具有多重影响,表现出典型的双刃剑效应。Eisenbeiß和Boerner(2010)对52个企业研发团队进行实证研究后发现,变革型领导与团队创造力之间呈正U形曲线关系。企业中研发团队成员多为知识型员工,工作自主性和独立性需求较高,变革型领导表现出的智力激发等领导行为可能会破坏研发团队的创新自主性。具体而言,在创新活动过程中,当变革型领导水平较低时,领导者在创新方向上并不会过多干预团队,此时成员创新自主性较高,加之研发团队本身具有较强的内在创新动机,这将会促进团队创造力;当变革型领导水平较高时,团队成员会对领导产生遵从和崇拜感,领导者的愿景绘制及领导魅力易激发出成员较高的团队认同感和创新承诺,此时变革型领导也可以促进团队创造力;然而,当变革型领导水平一般时,领导者在创新方向上的引导会干预研发团队自主性,损害其团队创造力,此时研发团队创造力水平最低。由上述可见,变革型领导与团队创造力关系呈正U形曲线关系。

(二)变革型领导与创造力之间的倒U形曲线关系

有学者认为变革型领导与创造力之间表现出正U形曲线关系,但也有学者指出二者间呈倒U形曲线关系,存在“过犹不及”效应。我国学者宋晶等人(2013)选取具有较强研发合作强度和深度的典型行业进行研究,集中探讨了企业领导风格、组织间信任对合作创新绩效的影响。结果显示,变革型领导与合作创新绩效之间存在阈值效应,适度的变革型领导行为有利于合作创新绩效提升。变革型领导凭借其领导魅力及感召力,可将组织成员凝聚在共享愿景目标上,这将有利于激发成员之间协同创新激情,驱动成员在合作创新活动中竞相迸发潜能,进而提升合作创新绩效及创造力;过强的变革型领导行为无法满足组织成员的个性化意愿及对目标的差异化需求,不利于合作创新绩效的提升,并损害团队创造力;当变革型领导水平过低时,由于创新活动的复杂性、不确定性和高风险性,组织成员未曾受到任何外在情境激励,不利于促进其创造力发展。由上述可以推断,变革型领导与其合作创新绩效及创造力呈倒U形曲线关系。

针对变革型领导与创造力之间的关系特点,不同的研究者得出了截然相反的结论,即二者间呈正U形或倒U形非线性关系。毋庸置疑,变革型领导与创造力之间的关系依然不够清晰甚或结论矛盾。对于上述现象,可从如下角度作一分析:(1)研究对象不同。针对不同特征的研究对象,变革型领导效应也不尽相同。Eisenbeiß和Boerner(2010)主要以企业研发团队为样本,这类知识型员工的创新活动多受内在创新动机驱动,因此对领导需求水平较低,相反对工作自主性需求较高。但当变革型领导水平较高时,其愿景激励及领导魅力也能激发研发团队创造力。宋晶等人(2013)研究样本多为企业中高层技术管理人员,他们介于行政管理者与专业技术人员之间,其自主性需求处于中间水平,适中的变革型领导水平更有利于促进其创造力发展。(2)文化情境不同。与Eisenbeiß和Boerner(2010)研究中变革型领导所基于的国际企业背景不同,宋晶等人(2013)主要是考察中国文化情境下变革型领导对合作创新绩效的影响。从中不难发现,变革型领导的有效性和作用机制可能受到文化情境的影响,会与文化因素交互作用进而对创造力产生影响。可见,变革型领导对创造力的作用机制,不仅受到下属工作自主性的影响,还受到文化情境的制约。

五、结论与研究展望

由上述可以发现,变革型领导促进创造力的作用机制,无论是在团队层面还是个体层面上均得到了实证检验,故其研究信度得到了广泛认可。但变革型领导抑制创造力作用机制的研究则较为薄弱,该结论成立有赖于其他中介变量的配合,缺乏更为直接有力的研究证据支持,其适用范围较为狭窄。此外,变革型领导与创造力之间的非线性(正U形和倒U形)关系研究,在理论层面上涵盖了激活和抑制假设,颇具独到性和创新性。

同时需要指出,本文尚存在如下不足:(1)本文主要探讨了变革型领导对创造力的作用机制,对促进及抑制创造力的中介变量进行分类归纳,但尚未梳理出影响这一双刃剑效应的边界条件,即未找到其相应的调节变量。(2)变革型领导抑制创造力作用机制的研究相对较新,在对其作用机制进行总结归纳时,本文主要从理论视角进行了阐释,而更多直接相关的实证证据仍显不足。(3)本文主要探讨了变革型领导对个体和团队层面上创造力的双刃剑效应,尚未发现变革型领导对组织创造力双刃剑效应的研究证据。基于上述,未来研究可从如下六个方面展开:

(一)从均衡观出发,强化变革型领导的阴面研究

目前关于变革型领导与创造力的关系研究大多是从变革型领导的积极面出发,对其消极面缺乏应有的关注和探索。从变革型领导自身的特质来看,魅力强的变革型领导过于重视自身

与下属之间的情感联结,享受并沉溺于下属的服从感(van Knippenberg和Sitkin,2013),易拒绝负面反馈,这会导致下属全盘认可并接受领导者的想法(Eisenbeiß和Boerner,2013),阻碍其创造力。House和Howell(1992)基于变革型领导的道德伦理水平,将其划分为社会化变革型领导和个人化变革型领导,前者是以群体利益为导向,而后者则是以自我利益为导向,并将个人利益凌驾于组织及成员之上,对组织创造力具有严重的破坏力。此外,变革型领导并非均衡式领导,而是融合均衡式和垂直对偶式的领导行为,领导魅力和感召力维度是团队聚焦,个性化关怀和智力激发则是垂直对偶式的,这意味着变革型领导如果运用不当,会降低关系差异化程度,损害组织创造力(Schyns和Day,2010;Wu等,2010)。因此,在关注变革型领导对创造力的影响时,不仅要致力于揭示其对创造力的积极作用,还要关注其潜在的负面效应,需从均衡视角看待变革型领导与创造力之间的关系。

(二)从系统观出发,揭示变革型领导维度与创造力的关系

现有研究多将变革型领导作为整体构念展开研究,鲜见深入探讨变革型领导各维度与创造力作用机制的研究(Wang和Howell,2010)。一方面,虽然大量实证研究检验了多因素领导问卷(multifactors leadership questionnaire)在变革型领导理论研究中的有效性,但是它的四个维度部分重叠且高度相关,如“智力激发”维度就与“鼓舞性激励”和“个性化关怀”的某些方面重叠,尤其是在探索以上维度与创造力的关系中,难以厘清是哪一维度在起作用还是彼此发挥交互作用。因此,未来研究应该深化对已知维度内涵的理解并探索可能被忽略的维度。另一方面,随着领导研究中的跨层次分析日益兴起,变革型领导因其灵活性结构及其会同时对团队和个体产生影响,有研究者提出了差异化变革型领导(Kark和Shamir,2002)。Schriesheim等(2009)实证检验了差异化变革型领导的两个维度:一是基于平均领导风格理论范式的团队一致性维度,包括针对团队整体的理想化影响和领导感召力;二是基于权变领导理论范式的个体差异性维度,包括针对个体的智力激发和个性化关怀。国外学术界对差异化变革型领导及其对创造力作用机制的研究也是最近几年刚刚兴起,国内学术界对此尚处概念引介阶段,并未深入探讨差异化变革型领导对创造力的影响效果及作用机制。因此,未来研究可着重探讨差异化变革型领导及其维度对创造力影响的“黑箱”机制。最后,相比之下,目前变革型领导与个体及团队创造力关系的研究较多,而变革型领导及其维度与组织创造力关系的研究亟待加强。

(三)从整合观出发,深入探索变革型领导影响创造力的作用机制

为了揭示变革型领导影响创造力的本质特征,应对作用机制进行整合性研究。一方面,虽然研究者已证实了变革型领导对创造力的直接作用并对其中介机制进行了探索,但现有研究大多仅聚焦于某一中介机制,缺乏将多重中介进行比较和整合。未来研究在检验和比较已有作用机制的同时,还应探索其他作用机制,并厘清不同作用机制的适用性。无论是促进作用还是抑制作用,其作用机制是否存在替代或补偿关系?后续研究可以同时考察多个中介变量的作用并比较其效果大小。另一方面,通过前文梳理可以发现,当前变革型领导对创造力作用机制的研究,大多是基于个体内(intropersonal)视角,即变革型领导通过影响个体及团队的认知、动机、情感过程,进而影响其创造力水平,却忽视了到底是什么因素又在影响变革型领导鼓励创新的行为,目前这一机制尚缺乏相应的理论解释视角(Tierney与Farmer,2011)。因此,未来研究可将个体内视角与个体间(interpersonal)视角相结合(Huang等,2016;王震等,2012),探讨变革型领导自身特征如何影响领导创新支持行为、进而影响个体或团队互动并最后作用于创造力,构建出“变革型领导特征”→“变革型领导行为”→“个体或团队行为”→“创造力”这一模型,未来可对这一研究构想进行丰富并实证检验。

(四)从权变观出发,探讨变革型领导影响创造力的边界条件

回顾以往研究可以发现,已有研究较少考察变革型领导影响创造力的边界条件,尤其是增强正向中介、削弱负向中介路径的边界条件。首先,从增强机制来看,现有研究已探讨了保守性、基于组织的自尊(organization-based self-esteem)、自我展现倾向等个体因素对变革型领导与创造力间关系的调节效应。未来研究可从组织创新氛围、组织文化、团队创新氛围等因素探讨变革型领导影响创造力的调节效应。其次,从削弱机制来看,应探寻变革型领导与负向中介的调节变量,进而将变革型领导消极面分离出来,从而使变革型领导发挥出促进创造力的作用。为此,研究者可从强化机制与削弱机制相整合的视角,系统探讨组织可采取哪些举措或创设哪些条件实现变革型领导效果的最大化,这将有助于推动变革型领导与创造力关系的理论和实践研究。

(五)从情境观出发,推动变革型领导影响创造力的跨文化研究

文化情境是影响变革型领导与创造力作用机制的重要情境因素。从已有文献来看,研究者已在单一文化情境下对变革型领导与创造力的关系进行了考察。Eisenbeiß和Boerner(2010)基于国际企业发现变革型领导与团队创造力呈正U形关系,而宋晶等(2013)则基于中国企业发现二者呈倒U形关系。造成上述结论不一致的主要原因可能是,现有研究主要采取普适性视角,未能关注文化权变性问题。未来研究应与中国文化情境相结合,即在中国独特的文化特征和价值体系下,以“和谐”“关系”“中庸”“面子”“和而不同”等为背景,探讨变革型领导影响创造力的表现形式、作用机制及实践效果等存在哪些差异,并进行跨文化和本土化研究。另外,还可通过考察文化情境的调节效应,如中国企业组织情境下的“高权力距离”“高传统性”“高集体主义”等变量。

(六)从方法学出发,提高变革型领导影响创造力研究方法的多样性与科学性水平

当前关于变革型领导对创造力影响的研究,多以问卷法为主,研究方法较为单一。今后可综合运用实验法、案例法等,实现研究方法的互补性,增强变革型领导对创造力研究的科学性与系统性,进而揭示出变革型领导影响创造力的内在机制。此外,目前变革型领导对创造力影响的问卷研究多采用静态视角,即从横截面研究切入,仅在一个时间点收集数据。这样难以更好地确定各变量之间的因果关系及变革型领导影响创造力的动态过程。未来研究可引入时间变量,采用纵向、跨时间点的研究设计,尽力避免同源偏差的影响,建立起变革型领导影响创造力的动态因果模型。可采取如下步骤:在时间点1上,由员工及团队评价变革型领导行为,变革型领导评价员工或团队创造力水平;在时间点2上(可为1年后),由变革型领导再次评价员工或团队创造力水平。

作为领导理论研究的新范式,变革型领导对个体、团队等层面的创造力发挥着重要促进作用。未来研究应从均衡观、系统观、整合观、权变观、情境观及方法学等视角出发,对变革型领导作用于创造力的双刃剑效应进行全面关注;对其正面效应,应将这类研究发现应用于组织创新实践中,从而提升创造力水平;但对其负面效应,还需进一步深入探索并在管理实践中加以防范。

主要参考文献

- [1]蔡亚华,贾良定,万国光.变革型领导与员工创造力:压力的中介作用[J].科研管理,2015,(8):112-119.
- [2]蔡亚华,贾良定,尤树洋,等.差异化变革型领导对知识分享与团队创造力的影响:社会网络机制的解释[J].心理学报,2013,(5):585-598.
- [3]陈璐,柏帅皎,王月梅.CEO变革型领导与高管团队创造力:一个被调节的中介模型[J].南开管理评论,2016,(2):63-74.
- [4]胡泓,顾琴轩,陈继祥.变革型领导对组织创造力和创新影响研究述评[J].南开管理评论,2012,(5):26-35.
- [5]李圭泉,席西民,刘海鑫.变革型领导对知识共享的影响机制研究[J].科学学与科学技术管理,2014,(9):48-58.

- [6]刘景江, 邹慧敏. 变革型领导和心理授权对员工创造力的影响[J]. 科研管理, 2013, (3): 68-74.
- [7]罗瑾琰, 门成昊, 钟竞. 动态环境下领导行为对团队创造力的影响研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2014, (5): 172-180.
- [8]宋晶, 陈菊红, 孙永磊. 核心企业领导风格、组织间信任与合作创新绩效的关系研究[J]. 中国科技论坛, 2013, (11): 73-78.
- [9]王红丽, 张筌钧. 被信任的代价: 员工感知上级信任、角色负荷、工作压力与情绪耗竭的影响关系研究[J]. 管理世界, 2016, (8): 110-125.
- [10]王震, 孙健敏, 张瑞娟. 管理者核心自我评价对下属组织公民行为的影响: 道德式领导和集体主义导向的作用[J]. 心理学报, 2012, (9): 1231-1243.
- [11]徐兵, 石冠峰. 变革型领导对团队创造力的影响机制研究: 团队反思与团队边界管理的中介作用[J]. 科技管理研究, 2014, (18): 19-25.
- [12]Baer M D, Dhensa-Kahlon R K, Colquitt J A, et al. Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(6): 1637-1657.
- [13]Boies K, Fiset J, Gill H. Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity[J]. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26(6): 1080-1094.
- [14]Carmeli A, Sheaffer Z, Binyamin G, et al. Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity[J]. *Journal of Creative Behavior*, 2014, 48(2): 115-135.
- [15]Dinh J E, Lord R G, Gardner W L, et al. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives[J]. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(1): 36-62.
- [16]Eisenbeiß S A, Boerner S. A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity[J]. *British Journal of Management*, 2013, 24(1): 54-68.
- [17]Henker N, Sonnentag S, Unger D. Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2015, 30(2): 235-247.
- [18]Herrmann D, Felfe J. Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity[J]. *British Journal of Management*, 2014, 25(2): 209-227.
- [19]Huang L, Krasikova D V, Liu D. I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2016, 132: 49-62.
- [20]Jiang J Y, Law K S, Sun J J M. Leader-member relationship and burnout: The moderating role of leader integrity[J]. *Management and Organization Review*, 2014, 10(2): 223-247.
- [21]Jin S, Seo M G, Shapiro D L. Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership[J]. *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(1): 64-84.
- [22]Kollmann T, Stöckmann C, Krell P, et al. Integrating dependency on the leader and empowerment into transformational leadership-creative performance relationship[J]. *Central European Business Review*, 2013, 2(1): 7-14.
- [23]Lau D C, Lam L W, Wen S S. Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(1): 112-127.
- [24]Mittal S, Dhar R L. Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing[J]. *Management Decision*, 2015, 53(5): 894-910.
- [25]Mueller J S. Why individuals in larger teams perform worse[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2012, 117(1): 111-124.
- [26]Sanders K, Shipton H. The relationship between transformational leadership and innovative behaviour in a healthcare context: A team learning versus a cohesion perspective[J]. *European Journal of International Management*, 2012, 6(1): 83-100.
- [27]Tsai W C, Chi N W, Grandey A A, et al. Positive group affective tone and team creativity: Negative group affective tone and team trust as boundary conditions[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(5): 638-656.
- [28]van Knippenberg D, Sitkin S B. A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board?[J]. *The Academy of Management Annals*, 2013, 7(1): 1-60.
- [29]van Dierendonck D, Stam D, Boersma P, et al. Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes[J]. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(3): 544-562.

- [30]Yang L Q, Simon L S, Wang L, et al. To branch out or stay focused? Affective shifts differentially predict organizational citizenship behavior and task performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(6): 831-845.
- [31]Zhou Q, Pan W. A cross-level examination of the process linking transformational leadership and creativity: The role of psychological safety climate[J]. *Human Performance*, 2015, 28(5): 405-424.

The Double-edged Sword Effect of Transformational Leadership on Multilevel Creativity

Zhang Jianwei, Ren Yongcan, Zhao Hui, Zhou Jie

(*Graduate School of Education, Beijing Institute of Technology, Beijing 100081, China*)

Summary: Along with the globalization of knowledge innovation, creativity has become the core of modern enterprise to obtain sustainable competitive advantage motivation. The relationship between transformational leadership and creativity is an inevitable research topic in the organizational change context filled with competition and uncertainty. However, the current academic circles about the relationship remain major differences. Some scholars believed that transformational leadership on creativity has a promoting effect. Some scholars pointed out that transformational leadership on creativity exists inhibitory effect. In addition, some scholars believed that there is a non-linear relationship, namely, U-shaped and inverted U. The inconsistency of the research findings can lead to the cognitive dilemma of how to control the relationship. Only a few scholars summarized the promotion effect, and hadn't investigate the inhibition mechanism of transformational leadership on creativity. Aiming at the shortcomings, based on related research results, this paper refines the double-edged sword effect, and sums up of the nonlinear relationship. In terms of promotion mechanism, transformational leadership promotes individual creativity through motivation, cognition, and emotion mechanism, and improves team creativity from team cognition and team interaction mechanism. In terms of inhibitory mechanism, transformational leaders inhibit individual creativity through cognitive and emotional mechanism, and team creativity can be impeded by team cognition and team interaction mechanism. Therefore, future researches should intensify the negative aspects of transformational leadership from the perspective of equilibrium, reveal the relationship between transformational leadership's dimensions and multilevel creativity from the perspective of system, deeply explore the complex mechanisms of the effects from the perspective of integration, discuss the boundary condition of the effects from the perspective of contingency, promote the cross-cultural study from the perspective of situation and strengthen the diversity and scientific level of research from the perspective of methodology. The double sword effect of transformational leadership on creativity needs a comprehensive focus on. The positive effect should be researched to be applied to organizational innovation practice, so as to enhance the level of creativity; however, the negative effects need to be further explored and prevented in the management practice.

Key words: transformational leadership; creativity; promoting effect; inhibited effect

(责任编辑: 墨 茶)